

مرئيات حول جدول أعمال مجلس الإدارة لعام ٢٠٢٣م

مركز كي بي إم جي في السعودية لقيادة مجالس الإدارة

شهدت بيئة الأعمال والمخاطر تحوّرات ملحوظة على مدى السنوات القليلة الماضية، والتي نشأت بعد عامين من التحديات والصعوبات التي تسببت فيها جائحة كوفيد، وتزايد حالة عدم الاستقرار الجيوسياسي على الصعيد العالمي، وارتفاع معدّلات التضخم، ومخاطر الأمن السيبراني (بما في ذلك هجمات برامج الفدية)، والمخاطر التنظيمية والمتعلقة بالإنفاذ، والصراع المستمر لاستقطاب المواهب، والتوقعات بحدوث ركود عالمي، والتي تضاف إلى مزيج مخاطر الاقتصاد الكلي القائمة. وفي خضمّ حالة عدم الاستقرار الخارجي المتزايدة، أظهر الاقتصاد المحلي للمملكة العربية السعودية مرونة عالية، حيث دعمت أسعار النفط العالمية المرتفعة الانتعاش الاقتصادي في القطاعات النفطية وغير النفطية على حدّ سواء. تنطوي المرئيات في المملكة العربية السعودية على توقعات نمو إيجابية – إذ أنّها جاهزة ومستعدة لمواجهة التحديات الجيوسياسية والاقتصادية. ويتعيّن على لجان المراجعة أن تتوقع خضوع عمليات الإشراف والحوكمة لشركاتهم لمجموعة من الاختبارات في عام ٢٠٣٠ في ضوء مجموعة التحديات المذكورة آنفًا.

التركيز على كيفية معالجة الإدارة للمخاطر الجيوسياسية والاقتصادية

ستتطلب هذه البيئة التحديّ المستمر لملف مخاطر الشركات والمزيد من تخطيط السيناريوهات، بالإضافة إلى تحديد الافتراضات الاستراتيجية لاختبار الإجهاد / الضغط، وتحليل السيناريوهات السلبية. كما سيحتاج القادة إلى تقييم سرعة نشوء المخاطر وتطورها، ومدى ترابطها وتداخلها مع بعضها البعض، واحتمالية حدوث أزمات متعددة في نفس الوقت، وما إذا كانت استراتيجية الشركة تتسم بالمرونة الكافية لتحمل ذلك. أيّ أنه يتعين على المجالس ما يلي:

- الإشراف على إعادة تقييم الشركة لعمليات تحديد وإدارة المخاطر الحالية والناشئة وتأثيراتها على استراتيجية الشركة وعملياتها التشغيلية. بالإضافة إلى التأكد من جاهزية إدارة الشركة واستعدادها لمواجهة الانكماش الاقتصادي.
- مساعدة إدارة الشركة على مراعاة التغيّر الحاصل من منظور كلي: ربط النقاط مع بعضها البعض، والتفكير بشكل مختلف، والمحافظة على المرونة، والانتباه لما يحدث في العالم. هذا ويجب ربط الاضطرابات والاستراتيجية والمخاطر معًا في مناقشات مجلس الإدارة.
- تحليل ودراسة خطط الإدارة للاستجابة للأزمات للتأكد من قوتها، وخضوعها لاختبارات الكفاءة الفاعلة، وتحديثها حسب الحاجة. والسؤال عن بروتوكولات الاتصالات التي تبقى مجلس الإدارة على علم دائم بالأحداث وآليات الاستجابة للشركة. بالإضافة إلى تحديد توقيت وكيفية الإفصاح عن القضايا والمسائل داخليًا و / أو خارجيًا.
- التعامل مع استمرارية الأعمال ومرونتها باعتبارها جزءًا من مناقشات مجلس الإدارة المنتظمة.

يُشكل تزايد تعقيد المخاطر وتفاعلها مع بعضها البعض، فضلًا عن زيادة التداخل فيما بينها، الدافع الأكبر للمجالس لاتباع نهج أكثر شمولية لإدارة ومراقبة تلك المخاطر.

في هذه البيئة المتقلبة وغير المستقرة، سيستمر الموظفون والجهات التنظيمية والمستثمرون وأصحاب العلاقة الآخرين بالمطالبة بزيادة الإفصاح والشفافية – ولا سيما فيما يتعلق بالأمن السيبراني، والمخاطر المناخية، والمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG) الأخرى.

استنادًا إلى المرئيات المستخلصة من مسوحاتنا الأخيرة ونقاشاتنا مع المدراء وقادة الأعمال، تمكّننا من تسليط الضوء على ٨ محاور رئيسية يتعيّن على المجالس التركيز عليها أثناء إعدادهم لجدول أعمال عام ٢٠٢٣:

- التركيز على كيفية معالجة الإدارة للمخاطر الجيوسياسية والاقتصادية.
- إعادة تقييم هيكل لجنة المراجعة التابعة للمجلس ومسؤوليات الإشراف على المخاطر المناطة بها.
- مراقبة التقدّم الذي تُحرزه الإدارة في بناء وإدارة مرونة سلسلة التوريد
- تضمين المخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG) بما في ذلك المخاطر المناخية وقضايا التنوع والمساواة والشمول، في مناقشات المخاطر والاستراتيجية، ومراقبة التطورات التنظيمية
- التعامل مع الأمن السيبراني، وخصوصية البيانات، والذكاء الاصطناعي على نحو شمولي كما في حوكمة البيانات.
- أن يكون التركيز على إدارة المواهب ورأس المال البشري وتخطيط تعاقب المدراء التنفيذيين على رأس أولويات المجلس.
- التفكير بشكل استراتيجي بالمواهب والخبرات والتنوع في مجلس الإدارة.
- التفاعل والمشاركة بشكل استباقي مع المساهمين وأصحاب العلاقة الآخرين.



لا زالت الشركات تتعامل مع الضغوطات والتوترات غير المسبوقة التي تفرضها سلاسل التوريد، وذلك بهدف ضمان التوريد – والاستمرارية في السوق. وسط الاضطرابات المستمرة التي تعاني منها سلسلة التوريد، تحاول العديد من الشركات بذل كافة الجهود لمعالجة نقاط الضعف وتحسين المرونة والاستدامة للسلسلة.

يجب على المجالس أن تُساعد في ضمان تنفيذ مبادرات الإدارة لإعادة التفكير في سلسلة التوريد أو إعادة تشغيلها، أو استعادتها بشكل فاعل، إليك فميا يلي بعض الأمثلة على ذلك:

- هل يتم بانتظام تحديث تقييمات المخاطر ونقاط الضعف لسلسلة التوريد؟ هل تقوم الإدارة بنشر التقنية لتحسين إمكانية رؤية سلسلة التوريد وإدارة المخاطر؟
- هل تقوم الإدارة بتطوير خطط لمعالجة الاضطرابات المستقبلية في سلسلة التوريد، بما في ذلك تنويع قاعدة الموردين وإعادة فحص هيكل سلسلة التوريد وحجمها، والنظر في تطوير المزيد من سلاسل التوريد المحلية والإقليمية؟
- هل تستند مبادرات سلسلة التوريد إلى رؤية واستراتيجية شاملتين؟ من هي الجهات التي تقود تلك الجهود، وترتبط بين النقاط الحرجة، وتوفر المساءلة؟
- في الوقت ذاته، تحتاج المجالس إلى زيادة تركيزها على الجهود التي تبذلها الشركات لإدارة مجموعة واسعة من المخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG) في سلاسل التوريد الخاصة بها. تفرض مثل تلك المخاطر – ولا سيما المخاطر المناخية والمخاطر البيئية الأخرى، ومخاطر المعاناة المهمة كتلك المتعلقة بحقوق الإنسان والعمل القسري وعمالة الأطفال وصحة العمال وسلامتهم، والتنوع والمساواة والإدماج (DEI) في سلسلة الإمداد – كما كبراً من المخاطر التنظيمية وذات الصلة بالامتثال بالإضافة إلى التهديد الكبير لسمعة الشركة.

تضمين المخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG)، بما في ذلك المخاطر المناخية وقضايا التنوع والمساواة والإدماج في مناقشات المخاطر والاستراتيجية، ومراقبة التطورات التنظيمية



ينظر المستثمرون وشركات البحث والتصنيف والموظفون والعملاء والجهات التنظيمية وأصحاب العلاقة الآخرون إلى كيفية معالجة الشركات لمخاطر تغير المناخ، والمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG)، وغيرها من القضايا ذات الصلة باعتبارها أموراً أساسية للأعمال ومهمة للغاية لخلق القيمة على المدى الطويل. كما يتوقع من الشركات اليوم أن تبذل المزيد من الجهود لحل المشكلات المجتمعية، ويواصل أصحاب العلاقة النظر أيضاً إلى قضايا التنوع والمساواة والإدماج على أنها أساسية لخلق القيمة على المدى الطويل.

ستختلف قضايا التنوع والمساواة والشمول ذات الأهمية حسب الشركة والقطاع. ويجب أن تدفع المطالب بإفصاحات عالية الجودة بشأن المناخ والمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG) الأخرى المجالس وفرق الإدارة لإعادة تقييم وتعديل هيكل الحوكمة والإشراف على تلك المخاطر – وإلى مراقبة التطورات التنظيمية في تلك المجالات. كما نقترح أن يراعي المجلس ما يلي:

- كيف يساعد المجلس في التأكد من أنّ هذه القضايا تشكل أولوية بالنسبة للشركة، وأنّ الشركة تفي بالتزاماتها؟
- كيف تقوم الشركة بتضمين هذه القضايا في أنشطة الأعمال الأساسية (الاستراتيجية، والعمليات، وإدارة المخاطر، والحوافز، وثقافة الشركة) لدفع الأداء على المدى الطويل؟
- هل هناك التزام واضح وقيادة قوية من المناصب العليا، وهل هناك تأييد وقبول واسعين على مستوى الشركة؟ هل هناك أهداف ومقاييس واضحة أيضاً؟

سُتُشكل زيادة تعقيد المخاطر وتفاعلها مع بعضها البعض، فضلاً عن زيادة التداخل فيما بينها، الدافع الأكبر للمجالس لاتباع نهج أكثر شمولية لإدارة ومراقبة تلك المخاطر. في الوقت ذاته، لا يزال المستثمرون والجهات التنظيمية وشركات تصنيف المخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG) إلى جانب أصحاب العلاقة الآخرين يطالبون بإفصاحات أكثر جودة على الصعيد العالمي – ولا سيما فيما يتعلق بالمخاطر المناخية، والأمن السيبراني، والمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG) الأخرى – وفيما يتعلق أيضاً بكيفية إشراف المجالس واللجان التابعة لها على إدارة هذه المخاطر؛ ومن الآن فصاعداً، لن يكون الأمر مختلفاً في المملكة العربية السعودية في هذا الصدد.

نظرًا لهذه البيئة المحفوفة بالتحديات والمخاطر، يقوم العديد من المجالس بإعادة تقييم مسؤوليات الإشراف على المخاطر المناطة بكل لجنة من اللجان الدائمة. وفي هذه العملية، تدرس المجالس الحاجة إلى تقليل فئات المخاطر الرئيسية المناطة بلجنة المراجعة، والتي تقع خارج نطاق مسؤوليات الرقابة الأساسية (إعداد التقارير المالية والرقابة الداخلية ذات الصلة، والرقابة على المراجعين الداخليين والخارجيين)، وذلك بنقل مخاطر معينة إلى لجان أخرى، أو تكوين لجنة جديدة.

يتمثل التحدي الذي يواجه المجالس في تحديد مسؤوليات الإشراف على المخاطر بوضوح لكل لجنة من اللجان الدائمة، وتحديد أي تداخل فيما بينها، وتنفيذ هيكل اللجنة وعمليات الحوكمة التي تُسهل تبادل المعلومات والتنسيق بين اللجان. وعلى الرغم من اختلاف هيكل اللجنة ومسؤوليات الإشراف حسب الشركة والصناعة، إلا أنّا نوصي بالتركيز على النقاط الأربعة التالية:

- من النادر أن تقع المخاطر بشكل دقيق ضمن فئة واحدة بعينها، وبالرغم من أنّ العديد من الشركات كانت تُدير المخاطر باستخدام نهج منعزل، إلا أنّه لم يعد مجدياً، ولديه مخاطره الخاصة به.
- هل يتوفر للجنة المراجعة الوقت والأعضاء الذين يتمتعون بالخبرة ومجموعة المهارات اللازمة للإشراف على مجالات المخاطر (خارج نطاق المسؤولية الأساسية للجنة) التي تم إسنادها إلى اللجنة – مثل الأمن السيبراني وخصوصية البيانات، وقضايا سلسلة التوريد، والمخاطر الجيوسياسية، والمخاطر المناخية، والمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG) ذات الصلة – فضلاً عن مدى كفاية نظام وعمليات إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة؟
- هل تمتلك اللجان الأخرى التابعة للمجلس الوقت ومجموعة المهارات اللازمة للإشراف على فئة معينة من المخاطر؟ هل هناك حاجة لتكوين لجنة إضافية، مثل لجنة التقنية أو الاستدامة أو المخاطر؟ هل هناك حاجة لمدرّاء جدد لديهم مهارات أو خبرة لمساعدة مجلس الإدارة في الإشراف على مخاطر معينة؟
- تحديد المخاطر التي تتحمل اللجان المتعددة مسؤوليات الإشراف عليها، وتحديد مسؤوليات كل لجنة بشكل واضح، وللإشراف على المخاطر بشكل فاعل عندما تشترك لجنتين أو ثلاث لجان في ذلك، يجب على المجالس التفكير بشكل مختلف في كيفية تنسيق أنشطة اللجنة. انظر أيضاً الوثيقة التي أعدناها بعنوان "مراثيات حول جداول أعمال لجان المراجعة لعام ٢٠٢٣"

يؤدي مجلس الإدارة بأكمله، بالإضافة إلى كل لجنة من اللجان الدائمة، دوراً رئيسياً لضمان موازنة استراتيجية الإدارة وأهدافها ووافرها بشكل مناسب، ومراقبة أدائها بشكل صارم، وأنّ الثقافة السائدة في الشركة هي الثقافة المستهدفة.

هل الإدارة حساسة تجاه المخاطر المتأنية من عملية تمويه الحقيقة.

التعامل مع الأمن السيبراني، وخصوصية البيانات، والذكاء الاصطناعي على نحو شمولي كما في حوكمة البيانات



مازالت مخاطر الأمن السيبراني تتزايد. وقد أدى التسارع الحاصل في الذكاء الاصطناعي والاستراتيجيات الرقمية، فضلاً عن زيادة التعقيد في هجمات القرصنة وبرامج الهدية، وزيادة عدم الاستقرار الجيوسياسي، وخطوط المسؤولية غير المحددة - بين المستخدمين والشركات والبايعين والجهات الحكومية - إلى زيادة مخاطر الأمن السيبراني والتأكيد على أهميتها في جداول أعمال المجلس واللجان.

قطعت المجالس أشواطاً كبيرة في مراقبة فعالية الإدارة في تحقيق الأمن السيبراني. على سبيل المثال، يتمتع البعض بخبرة أكبر في مجال تكنولوجيا المعلومات في المجلس واللجان ذات الصلة (على الرغم من نقص هذا النوع من الخبرات بشكل عام)، كما تتضمن الجهود الأخرى إعداد التقارير بالاستناد إلى لوحة المعلومات المخصصة للشركة لعرض المخاطر ونقاط الضعف الدرجة؛ بالإضافة إلى تقييم موهبة الأمن السيبراني، وتقييم نقاط الضعف والتهديدات الناشئة؛ وتحليل الاختراقات الاستراتيجية وسيناريوهات الاستجابة؛ والمناقشات التي تُجرى مع الإدارة حول نتائج تقييمات المخاطر المستمرة من طرف ثالث لبرنامج الأمن السيبراني للشركة. وعلى الرغم من هذه الجهود المبدولة، إلا أن زيادة تعقيد الهجمات السيبرانية يُشير إلى استمرارية تحدي الأمن السيبراني في المستقبل. بناءً على ذلك، يتعين على المجالس أن تستمر في مراقبة التطورات التنظيمية فيما يتعلق بإدارة مخاطر الأمن السيبراني، والاستراتيجية والحوكمة والإفصاح عن الحوادث، فضلاً عن استعدادات الإدارة للامتثال.

في حين تتداخل حوكمة البيانات مع الأمن السيبراني، إلا أن الأولي أوسع نطاقاً وتتضمن الامتثال لقوانين ولوائح الخصوصية الخاصة بالصناعة، وكذلك قوانين ولوائح الخصوصية التي تحكم كيفية معالجة البيانات الشخصية - من العملاء أو الموظفين أو البائعين - وتخزينها وجمعها واستخدامها.

ليتسنى الإشراف على الأمن السيبراني وحوكمة البيانات على نحو أكثر شمولية، فإننا نقترح أن يراعي المجلس ما يلي:

- التشديد على إطار قوي لحوكمة البيانات بحيث يوضح نوعية البيانات التي يتم جمعها، وكيفية تخزينها، وإدارتها، واستخدامها، ومن يتخذ القرارات بشأن هذه المشكلات.
- تحديد قادة الأعمال المسؤولين عن حوكمة البيانات عبر الشركة - بما في ذلك أدوار رئيس قسم المعلومات، ورئيس قسم أمن المعلومات، ورئيس قسم الامتثال.
- إعادة تقييم كيفية تحديد وتنسيق مجلس الإدارة - من خلال لجنته - لمسؤولية الإشراف على الأمن السيبراني للشركة وأطر حوكمة البيانات، بما في ذلك الخصوصية والأخلاقيات وتنظيف البيانات.
- يتعين على المجالس أيضاً أن تفهم كيفية تطوير ونشر أنظمة الذكاء الاصطناعي. وما هي أنظمة وعمليات الذكاء الاصطناعي الأكثر أهمية التي قامت الشركة بنشرها؟ وإلى أي مدى يكون التحيز - الواعي واللاواعي - مُدمجاً في الاستراتيجية والتطوير والخوارزميات والنشر والمخرجات الخاصة بالعمليات التي تدعم الذكاء الاصطناعي؟ وما هي مخاطر الامتثال التنظيمي والسمعة التي يفرضها استخدام الشركة للذكاء الاصطناعي، ولا سيما في ظل التركيز التنظيمي العالمي على الحاجة إلى عمليات حوكمة الشركات لمعالجة المخاطر المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، مثل: التحيز والخصوصية؟ وكيف تخفف الإدارة من هذه المخاطر؟

قد لا يشعر العديد من المدراء بالارتياح لدى تحمّل مسؤولية الإشراف على مخاطر الذكاء الاصطناعي؛ نظراً لقلة خبرتهم في هذا المجال. إلا أن المجالس تحتاج لإيجاد طريقة لممارسة التزاماتها الرقابية، حتى في المجالات الفنية، خاصة إذا كانت تمثل مخاطر مؤسسية، وهو ما ينطبق بالفعل على الذكاء الاصطناعي في بعض الشركات.

أن يكون التركيز على إدارة المواهب ورأس المال البشري وتخطيط تعاقب المدراء التنفيذيين على رأس أولويات المجلس



لطالما تغتت معظم الشركات بأن موظفيها هم أعلى ما لديها. إلا أن جائحة كوفيد؛ وصعوبة إيجاد وتطوير المواهب واستبقائها في البيئة الحالية؛ والاقتصاد الذي يقوم على المعرفة بشكل متزايد، سلط كل ذلك الضوء على أهمية إدارة المواهب ورأس المال البشري - وساهم في نشوء ظاهرة تمكين الموظفين - مما دفع العديد من الشركات والمجالس لإعادة التفكير في عرض قيمة الموظف.

شهد عرض قيمة الموظف التغيير الأكبر أثناء الجائحة، وكذلك تمكين الموظفين، هذا ويطلب الموظفون أجور ومزايا عادلة؛ بالإضافة إلى التوازن بين العمل والحياة، بما في ذلك المرونة؛ والعمل الممتع، وتوفير فرص التقدم.

يرغب الموظفون أيضاً بالعمل لدى الشركة التي تتواءم قيمها - بما في ذلك الالتزام تجاه قضايا التنوع والمساواة والإدماج (DEI) ومجموعة المخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة - الشركات (ESG) على قيمهم الخاصة بهم.

في عام ٢٠٢٣، نتوقع المزيد من التمحيص لكيفية تعديل الشركات لاستراتيجيات تطوير المواهب الخاصة بها لمواجهة التحديات المتمثلة في إيجاد وتطوير المواهب واستبقائها وسط القيود المفروضة على سوق العمل. بناءً على ما سبق، نقترح على المجلس مراعاة ما يلي:

- فهم استراتيجية المواهب لدى الشركة بشكل جيد ومدى توافرها مع استراتيجية الشركة الأوسع والاحتياجات المتوقعة على المدى القريب والبعيد؟
- ما هي التحديات التي يجب تخطيطها لتأمين الأدوار الرئيسية بموظفين متفاعلين؟
- ما هي فئات المواهب التي يقل العرض عليها وكيف يمكن للشركة المنافسة بنجاح لاستقطابها؟ هل تعكس استراتيجية المواهب التزام الشركة بالتنوع والمساواة والإدماج على جميع المستويات؟
- هل تتمتع الشركة بوضع يمكنها من جذب واستقطاب أفضل المواهب وتطويرها واستبقائها على جميع المستويات، بما في ذلك جيل الألفية والموظفين الأصغر سناً مع مراعاة التنوع؟
- أن تتم مناقشة إفصاحات الشركة بشأن إدارة رأس المال البشري في التقرير السنوي مع الإدارة - بما في ذلك العمليات المخصصة من الإدارة لوضع المقاييس وضوابط المراقبة ذات الصلة لضمان جودة البيانات - للتأكد من أن الإفصاحات توضح التزام الشركة بالقضايا الهامة لإدارة رأس المال البشري.

من بين الأمور الرئيسية لتحقيق كل ذلك تعيين المدير التنفيذي المناسب لدفع الثقافة والاستراتيجية، ومعالجة المخاطر، وخلق قيمة طويلة الأجل للشركة. تعد عملية تخطيط تعاقب المدراء التنفيذيين عملية ديناميكية ومستمرة، ويجب على مجلس الإدارة أن يركز دائماً على تطوير مجموعة من المرشحين المحتملين للمناصب الإدارية العليا ومنصب المدير التنفيذي في المستقبل. هذا ويجب أن يبدأ تخطيط التعاقب في اليوم الذي يتم فيه تعيين مدير تنفيذي جديد. ويجب على مجلس الإدارة مراعاة ما يلي:

التفاعل والمشاركة بشكل استباقي مع المساهمين وأصحاب العلاقة الآخرين



بالنظر إلى زيادة تركيز المستثمرين وأصحاب العلاقة على رواتب التنفيذيين وأداء المدراء، بالإضافة إلى المخاطر المناخية، والمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG)، وقضايا التنوع والمساواة والإدماج، ولا سيما في سياق خلق القيمة طويلة الأجل، لا بد أن تظل مشاركة المساهمين وأصحاب العلاقة أولوية قصوى.

ينظر المستثمرون المؤسسيون والمساهمون بشكل متزايد إلى المجالس باعتبارها المسؤولة عن أداء الشركة، ولا يزالون يطالبون بالمزيد من الشفافية، بما في ذلك المشاركة المباشرة مع المدراء المستقلين في القضايا الشمولية مثل الاستراتيجية، والمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG)، والتعويضات والأجور، في الواقع، لا تعد الشفافية والمصادقية والثقة جوانب مهمة للمستثمرين فحسب، بل أيضاً وبشكل متزايد للموظفين والعملاء والموردين والمجتمعات - بحيث يحمل كل أولئك المسؤولية للشركة والمجالس على حد سواء.

هذا و يجب أن يطلب مجلس الإدارة تحديثات دورية من الإدارة حول أنشطة مشاركة الشركة:

- هل الشركة مطلعة على أولويات أكبر مساهميهما وأصحاب العلاقة الرئيسيين وتتفاعل معها وتفهمها؟
- هل يتعامل الأشخاص المناسبون مع هؤلاء المساهمين وأصحاب العلاقة - وكيف يتغير دور علاقات المستثمرين؟
- ما هو موقف مجلس الإدارة من الاجتماع مع المستثمرين وأصحاب العلاقة؟ من هم المدراء المستقلون الذين يجب أن يشاركوا؟

خلاصة القول: هل تقدم الشركة للمستثمرين والمساهمين صورة واضحة حول أدائها، وتحدياتها، ورؤيتها بعيدة المدى - دون تمويه للحقيقة؟ يطالب المستثمرون وأصحاب العلاقة الآخرون والجهات التنظيمية الشركات والمجالس بشكل متزايد بالوفاء والامتثال للتعهدات والالتزامات ذات الصلة بالمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر الحوكمة.

ستظل الاستراتيجية ورواتب التنفيذيين وإدارة الأداء، والمخاطر المناخية والمبادرات الأخرى ذات الصلة بالمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر الحوكمة، بالإضافة إلى قضايا التنوع والمساواة والإدماج، وإدارة رأس المال البشري، وتكوين وأداء مجلس الإدارة، محط تركيز ومراقبة المستثمرين خلال اجتماعات الجمعية العامة لعام ٢٠٢٣. يمكننا أن نتوقع أيضاً أن يركز المستثمرون والمساهمون على كيفية تكييف الشركات لاستراتيجياتها للتعامل مع أوجه عدم اليقين الاقتصادية والجيوستراتيجية والديناميكيات التي تُشكل بيئة الأعمال والمخاطر في عام ٢٠٢٣.

- هل الشركة مستعدة لتغيير المدير التنفيذي - سواء أكان مخططاً أو غير مخطط لذلك، وبصفة مؤقتة في حالات الطوارئ، أو بصفة دائمة.
- ما مدى قوة عمليات وأنشطة تخطيط التعاقب الخاصة بمجلس الإدارة؟
- هل تم تحديث خطة التعاقب بحيث تعكس مهارات وخبرة المدير التنفيذي اللازمة لتنفيذ استراتيجية الشركة طويلة الأجل؟
- هل هناك خطة تعاقب مفعلة للمناصب التنفيذية الرئيسية الأخرى؟ كيف يتعرف مجلس الإدارة على القادة ذوي الإمكانيات العالية في أعلى منصبين أو ثلاثة مناصب إدارية عليا؟

التفكير بشكل استراتيجي بالمواهب والخبرات والتنوع في مجلس الإدارة



تركز المجالس والمستثمرون والجهات التنظيمية وأصحاب العلاقة الآخرون بشكل متزايد على مواءمة تكوين مجلس الإدارة - ولا سيما فيما يتعلق بخبرات المدراء وتنوعهم - مع استراتيجية الشركة.

في الواقع، يُشير المستوى المتزايد من مشاركة المستثمرين في هذه القضية إلى التحدي الرئيسي في تكوين مجلس الإدارة: تعيين مدراء من ذوي الخبرة في المجالات الوظيفية الرئيسية المهمة للأعمال مع الخبرة العميقة في الصناعة والفهم لاستراتيجية الشركة والمخاطر التي تتعرض لها. من الأهمية بمكان أن ندرك أنه لن يتسنى للعديد من المجالس تعيين "خبراء" في جميع المجالات الوظيفية مثل الأمن السيبراني، والمناخ، وإدارة رأس المال البشري، وما إلى ذلك، وأنها قد تحتاج لإشراك خبراء من الخارج.

يتطلب تطوير وإدارة المجلس الذي يتسم بالأداء العالي والقدرة على إضفاء القيمة اتباع نهج استباقي لبناء المجلس وتنوع - المهارات والخبرات والتفكير والجنس والعرق والخلفية الاجتماعية. وبالرغم من أن تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركة يمثل نقطة البداية في تكوين مجلس الإدارة، إلا أن ثمة مجموعة واسعة من القضايا الأخرى ذات الصلة التي تتطلب تركيز المجلس وقيادته - بما في ذلك تخطيط التعاقب لمدراء المجلس وكذلك القادة (الرئيس ورؤساء اللجان)، وتوظيف المدراء، وتحديد فترة ولايتهم، وتقييم كل من مدير مجلس الإدارة والمدراء الفرديين، وإقالة المدراء ذوي الأداء الضعيف. هذا ويتعين على المجالس "توثيق" تكوينها، ومجموعة المهارات، ونهج القيادة، وأعمال المجلس واللجان التابعة لها. انظر أيضاً ملف "مرئيات حول جداول أعمال لجان المراجعة لعام ٢٠٢٣"

يجب أن يظل تكوين المجلس وتنوعه وتجديده إحدى مجالات التركيز الرئيسية للمجلس في عام ٢٠٢٣، وأن يشكل أحد مواضيع التواصل مع المستثمرين المؤسسيين للشركة وأصحاب العلاقة الآخرين، بالإضافة إلى تعزيز الإفصاح في التقرير السنوي، والأهم من ذلك، تحديد مكانة المجلس الاستراتيجية في المستقبل.

مركز كي بي إم جي لقيادة مجالس الإدارة

يقدم مركز شركة كي بي إم جي لقيادة مجالس الإدارة الدعم والتوجيه للمديرين غير التنفيذيين، سواء كانوا يديرون محفظة مهنية غير تنفيذية أو يشروعون في تقلد أول منصب لهم. توفر العضوية للأعضاء مكاناً في مجتمع يضم نظراءهم على مستوى مجلس الإدارة، كما تتيح لهم الوصول إلى ندوات حول المواضيع ذات الصلة، وموارد لا تقدر بثمن وقيادة فكرية متميزة، بالإضافة إلى فرص تواصل حيوية وجذابة. يزود المركز أعضاءه بالأدوات التي يحتاجون إليها ليكونوا أكثر فعالية في تأدية الأدوار المناطة بهم، مما يتيح لهم التركيز على القضايا التي تهمهم وتهم شركاتهم أيضاً.

الدكتور سامر عبدالله

مدير تنفيذي رئيسي، قسم خدمات
الاستشارات
البريد الإلكتروني:
samerabdallah@kpmg.com



عبدالله أكبر

مدير تنفيذي رئيسي، خدمات المراجعة
ورئيس BLC
البريد الإلكتروني:
amakbar@kpmg.com



محمد الخليوي

مدير تنفيذي، قسم خدمات المراجعة
البريد الإلكتروني:
malkhlaiwi@kpmg.com



كمران سيال

مدير تنفيذي رئيسي، خدمات الضرائب
البريد الإلكتروني:
ksial@kpmg.com



محمد الرسلان

مدير أول، قسم خدمات المراجعة
البريد الإلكتروني:
muhammadarsalan1@kpmg.com



بيتر بانك

مدير أول، رئيس التسويق والدراسات والأبحاث
البريد الإلكتروني:
pbannink@kpmg.com



kpmg.com/sa

إخلاء مسؤولية

إنّ المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى تغطية ظروف أي شخص معيّن أو جهة معيّنة. وبالرغم من محاولتنا تقديم معلومات دقيقة وحديثة، فمن غير الممكن ضمان دقتها في تاريخ استلامها أو ضمان أنها ستستمر في كونها دقيقة مستقبلاً. لا ينبغي لأحد أن يتصرّف بناءً على هذه المعلومات دون الحصول على المشورة المهنية المناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة المعنية.

© ٢٠٢٣ كي بي إم جي للاستشارات المهنية هي شركة مساهمة مقفلة سعودية وشركة عضو غير شريك في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لشركة كي بي إم جي الدولية المحدودة، وهي شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان.

اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مسجلتان أو علامتان تجاريتان لشركة كي بي إم جي الدولية.